كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

LEADING WITH QUESTIONS

How Leaders Find the RIGHT SOLUTIONS BY KNOWING WHAT TO ASK

REVISED and UPDATED

MICHAEL J. MARQUARDT

JOSSEY-BASS

# القيـــادة بالأسئلة

كيف يكتشف القادة حلولاً مؤثّرة بطرح أسئلة معبّـرة


تأليف:

مايكل ماركارت


31

# في ثـوانٍ...



لكي يستطيع الإنسان أداء دور فاعل ومؤثر، سواء في الحياة الاجتماعية أو المهنية، عليه الإحاطة ببعض قواعد وآداب التواصل مع الآخرين. قد يستطيع الفرد وضع أفضل الخطط وتحديد أهدافه بدقة وترتيب الأولويات التي تحقق هذه الأهداف، ولكن في النهاية لا يمكن أن يتم الإنجاز إلا بمعاونة الآخرين، وهنا تبرز أهمية التواصل والتفاعل البنَّاء مع المحيطين بنا. ولهذا يجب علينا تحسين قدراتنا على التواصل وتبادل المعلومات بسهولة ووضوح وبمختلف الوسائل حتى نعزز علاقتنا مع المحيط الذي نعيش فيه مما يساهم في تحقيق أهدافنا بصورة أكثر كفاءة .

ولايقتصر مفهوم التواصل على الكلام والحديث مع الآخرين، بل الأهم هو الطريقة التي يتم بها إيصال الفكرة والمعلومة، فهناك حكمة شهيرة تقول "لايهم ماذا قلت، بل الأهم كيف كنت تبدو حين قلته" وهنا تجدر الإشارة إلى الأهمية التي تمثلها بعض العوامل في عملية التواصل، مثل لغة الجسد ووضعيته ونبرة الصوت، وكلها عوامل تكشف عن الحالة الذهنية في لحظة معينة وتُكَوِّن الانطباع الذي نرسله إلى الآخرين.

بين يديكم دفعة جديدة من مبادرة كتاب في دقائق، تسلط الضوء بطريقة مباشرة وغير مباشرة على ثقافة فن التواصل، حيث يستعرض الملخص الأول طريقة تواصل مبتكرة في الحياة المهنية، حيث يرى المؤلف أن التواصل بأسلوب طرح الأسئلة قادر على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على طرح حلول مبتكرة ترتقي بأداء عمل المؤسسة ككل. ولكي ينجح هذا الأسلوب في التواصل يتوجب على القادة من مديرين ورؤساء أقسام إتقان فن طرح الأسئلة، فالكيف هنا أهم من الكم، حيث إن الأسئلة المناسبة والملهمة من شأنها أن تشجع الطرف الأخر على تقديم إجابات بنَّاءة قادرة على تطوير بيئة عمل محفزة.

أما ملخص الكتاب الثاني فيتناول جزئية مهمة في التواصل مع الآخرين، وهي إدارة الوقت وترتيب الأولويات. يناقش الكتاب ضرورة التواصل عبر التحكم في اختياراتنا وعدم الانجراف وراء تنفيذ أجندات وخطط الآخرين، وذلك عبر تحديد الأولويات واكتساب مهارة فرز ما هو جوهري وأساسي عما هو هامشي وأقل أهمية.

ويتحدث آخر ملخصات الدفعة الجديدة من مبادرة كتاب في دقائق بصورة مباشرة عن التواصل الهادئ في حياتنا الاجتماعية. ويؤكد الكتاب على أن منهج التواصلِ السلمي قائم على تجنب النمط الهجومي والانتقادي وإطلاق الأحكام واتباع أسلوب تواصل يعزز قيم الاحترام ومراعاة الآخرين.

ولابد أن نتذكر دائماً أن التواصل عملية متبادلة بين طرفين أو أكثر، مما يعني أن الإنصات الجيد هو جزء لا يتجزأ من أي عملية تواصل ناجحة.

**جمال بن حويرب**

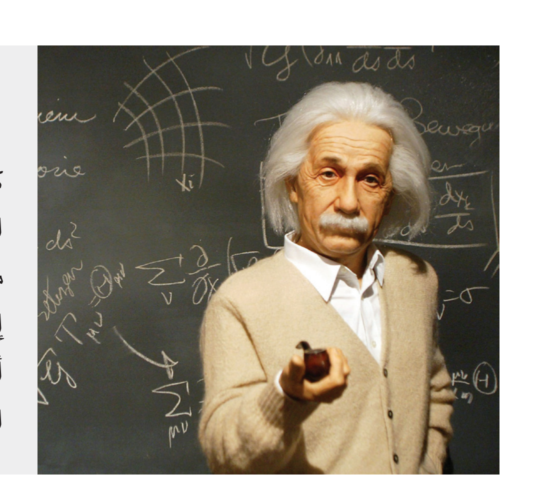
**العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم**

## الأسئلة :
## قوّة الطرح لا تفاصيل الشرح

للأسئلة دورٌ بارزٌ في استنباطِ المعلومات بكلِّ أشكالها، إلاَّ أنَّ دورَها لا ينتهي عند هذا الحدِّ. فللأسئلة طبيعةٌ مُلهمةٌ يُدركها القادة الاستثنائيون الذين يجيدون طرحها بشكل يؤهِّلهم لتشجيع العمل الجماعي، وتحفيز الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وشحذ طاقات مرؤوسيهم، وتمتين العلاقات التي تربطهم بمن حولهم. وتشير أحدث الدراسات الممزوجة بخبرات أنجح المؤسَّسات إلى اعتبار الأسئلة محرِّك العصر وأداة القائد الناجح الذي لا يكتفي بتقديم الإجابات لموظَّفيه على طبق من ذهب، وإنَّما يداعبُ فضولَهم ويحفِّز تفكيرهم كي يُنتجوا حلولاً مبتكرةً ترتقي بأدائهم وبالمؤسَّسة ككل. مثل هذا القائد يهيِّئ لمرؤوسيه المُناخ المناسبَ كي يَسألوا ويُسألوا.

هناك الكثير من القادة الذين يُمطرون موظَّفيهم بوابلٍ من الأسئلة طوال الوقت؛ ولكن التأثير ينبعُ من الكيف لا من الكَم. فمثلما هناك أسئلة مُلهِمة هناك أيضاً أسئلةٌ مثبِّطةٌ كتلك التي تحمل التهديد والوعيد أو إلقاء اللوم مثل سؤال: "من صاحب هذه الفكرة السخيفة؟" ومن ثمَّ فليست المشكلة هي أنَّ القادة لا يَطرحون ما يكفي من الأسئلة وإنَّما أن يطرحوا الأسئلة "المناسبة" وبطريقة تشجع الطرف الآخر على تقديم إجابات شافية ووافية. ولذا من المهم أن نُتقنَ فنَّ طرح الأسئلة المُلهمة وعادات الإصغاء البنَّـاء ونخلقَ بيئاتِ عملٍ محفِّزةٍ ورأسُ مالها "الأسئلة".





## أسئلة العظمــاء

كثيراً ما يبدأ الطريق إلى العظمة بخلق بيئات عمل تقوم على طرح الأسئلة لا تقديم الإجابات. ربما كان تقديمُ الحلول والإجابات كافياً للنجاح فيما مضى. أمَّا الآن؛ فإن من يُتقنون طرحَ الأسئلة الجوهرية هم من يصنعون المستقبل. فالأسئلةُ الرائعةُ تقود إلى حياة رائعة. فالعظماء يطرحون دائماً أفضل الأسئلة ولذا فهم من يحصلون على أفضل الإجابات. يقول "آينشتين": "لكي نتعلم من الأمس ونعيش الحاضر ونتطلع إلى المستقبل علينا ألا نتوقف عن التساؤل".

## غرق "تايتنيك": إهمال أم فشل في السؤال؟

بعد غرق السفينة العملاقة "تايتنيك"، طفت على سطح المحيط الأطلسي أسئلةٌ كثيرة. فكيف لسفينة زعم مصنِّعوها بأنَّها غير قابلة للغرق أن يبتلعها المحيط بهذه السهولة؟! أثبتت التحقيقات أنَّ المخاوفَ راودت العديدَ من المسؤولين عن السفينة حول إمكانية وقوع ما لا تحمد عقباه، إلا أنَّ أياً منهم لم يجرؤ على أن يسأل، خوفاً من أن يتهم بالغباء. فقد تلقَّى قباطنةُ السفينة الكثيرَ من التقارير التي تفيدُ بوجود جبال الجليد في طريقهم، لكنهم لم يأبهوا ولم "يسألوا" ولم يطلبوا الإحداثيات. فماذا لو تمتع أحدهم بالجرأة والفضول ليطلبَ مزيداً من المعلومات عن جبال الجليد العملاقة التي كانت تنتظرهم! فكثيراً ما يؤدي طرح سؤال واحد إلى إنقاذ الآلاف.

## المزايا المؤسَّسية للبيئة التساؤلية

- **الحثُّ على التعلُّم:** تشكِّل الأسئلةُ البنيةَ التحتيةَ لتعليم الأفراد والفِرق والمؤسَّسات. ففي كل سؤالٍ فرصةٌ ذهبيةٌ لتعلُّم الجديد والمفيد. فالتعلُّم الحقيقي ينتج عن التأمُّل العميق والذي لا يتحقق إلا عبر أسئلة خلاَّقة وملهمة.

- **تحسين مستويات اتخاذ القرارات وحلِّ المشكلات:** تسهم الأسئلة في إشاعة التفاهم بين الأفراد ليعبِّر كلُّ طرف عن وجهة نظره بحرية ويستوعبَ وجهة نظر الطرف الآخر. وبالتالي تتمتع المؤسَّسات التي يقودها مديرون فضوليون ومتسائلون بميزة القرارات المدروسة والحكيمة والحاسمة.

- **مواكبة التغيُّر:** كثيراً ما تُقابَل الأفكارُ الجديدةُ بالرفض في البيئات التي تفتقر إلى ثقافة طرح الأسئلة؛ لأنها تبدو وكأنها تتضارب مع السياسات القائمة. في حين يؤدي دمج الموظَّفين في عملية البحث عن إجابات إلى استيعابهم واحتضانهم للتغيير بكلِّ أشكاله.

- **تحفيز الموظَّفين:** تشحذُ الأسئلةُ المناسبةُ هممَ الموظَّفين وتشحنُ طاقاتِهم؛ إذ تخلقُ مُناخاً داعماً للصدق والشفافية. وعادة ما يتجاوب الموظَّفون مع الأسئلة البنَّاءة لأنَّها تعكس تقديراً ضمنياً لآرائهم وأفكارهم؛ وبالتالي فإنَّ الأسئلة تنقلُ الموظَّفين من "التواكل" إلى المبادرة و"التساؤل".

- **فرق عمل متماسكة:** تتمتعُ فرقُ العمل الفعَّالة بخبرات متنوِّعة ذات معرفة وطاقة خلاقة وإبداع. ولن يستطيع القائد توظيف كل هذه الإمكانات إلا بترسيخ ثقافة السؤال بين أعضاء الفريق إلى أن تصبحَ فعلاً يومياً وتلقائياً في كلِّ مناقشاتهم واجتماعاتهم.

## مؤشِّرات الثقافة التساؤلية

تتمتَّع الثقافة التساؤلية بخمسة مؤشِّرات رئيسية، فالعاملون في ظل هذه الثقافات:

- لا يخجلون من قول: "لا أعرف".
- لا يكتفون بتلقي الأسئلة، وإنَّما يطرحونها ويتداولونها على كلِّ المستويات.
- تُدربهم الأسئلةُ على المهارات وتمكِّنهم من طرح الأسئلة بشكل إيجابي وبنَّاء.
- يركِّزون على الأسئلة البنَّاءة ويتجنَّبون الأسئلة الهدَّامة.
- يَحرصون على طرح أسئلةٍ صريحةٍ مثل حرصهم على تلقي إجابات صحيحة.



## دعـوة للمصـارحـة

يجب أن نعترف بإحجامنا المتعمد عن طرح الأسئلة؛ فالاعتراف بالمشكلة هو أول خطوات الحل. ولكن ينبغي أولاً أن نعرفَ السببَ الخفِّي وراءَ هذا الإحجام. ومن خلال سؤال قادة كثيرين حول العالم تنوَّعت إجاباتهم كما يلي:

- أحجِمُ عن طرح الأسئلة بدوافعَ غريزيةٍ لحماية نفسي من الردود الصَّادمة أو الإجابات المُضلِّلة.
- لا يسعفني وقتي لطرح الأسئلة؛ فأنا دائماً في عجلة من أمري.
- لا أملك مهارة إلقاء السؤال المناسب في الوقت المناسب.
- تحول ثقافتنا المؤسَّسية دون تبادل الآراء بين الموظَّفين بعضهم وبعض، وبين الموظَّفين وقادتهم، وحتى بين القادة وأقرانهم.

فالخوف والضغوط وضعف المهارات هي الأسباب الكامنة وراء الإحجام عن التساؤل، وعدم القدرة على خلق التفاعل في بيئات العمل الحذرة والمنكمشة وغير المنتعشة. ولذا من الضروري أن يستوعبَ القادة تلك القوَّةَ الاستثنائيةَ التي تتمتَّع بها الكلمات حينما يصوغونها على شكل تساؤلات. فالكلمات هي النوافذ التي ينبغي أن يطلَّ منها الجميع على أفكارنا وقيمنا ورؤانا. فقبل طرح أي سؤال اسأل نفسك: "ما الذي أعتزمُ تحقيقَه أو إدراكَه من هذا السؤال؟" هل للسؤال قيمةٌ جوهريةٌ في تكثيف التركيز وتعميق التفكير؟. فعندما يَطرح القائدُ العظيمُ سؤالاً كبيراً فإنه يرسل أتباعه في "رحلة فكرية" واستكشافية للبحث عن الإجابات. فإما أن تكونَ الأسئلة إيجابيةً ومثمرة، أو سلبية ومنفِّرة. فانتقِ أسئلتك كي لا تصدمك الإجابات.



## الأسئلة ما بين البنَّاء والهدم

تركِّز الأسئلة الهدَّامة على أسباب الفشل فتثيرُ ردود الأفعال الدفاعية والعدائية؛ حيث يَشرع كلُّ طرفٍ في تبرئة نفسه وإلقاء اللوم على الطرف الآخر. ومن هذه الأسئلة:

- لماذا لم تلتزم بالجدول الزمني المحدَّد؟
- من منكم لم يقُم بدوره؟
- ألا تستطيع التفكيرَ بطريقة أفضل؟

مثل هذه الأسئلة تسلب الموظَّفين القدرة على توضيح موقفهم، وتجعلهم يبدون جزءاً من المشكلة لا مصدراً للحل.

أما الأسئلة البنَّاءة فتحفز تفكير وإبداع الموظَّفين وتتركهم يكتشفون مشكلاتهم بأنفسهم ويُبدعون لها حلولَهم الخاصة. القادة المُلهمون يُحجمون عن تقديم النُصح بطريقة تلقينية ومباشرة ويَطرحون أسئلةً تُمكِّن الموظفين من استنباط إجاباتهم بأنفسهم. وهذه نماذج للأسئلة الحافزة:

- كيف ترى مشروعنا بعد ما بذلته من جهدٍ مُضنٍ أنت وفريقك؟
- كيف يمكنني أن أساعدكم في زيادة وتيرة وسرعة أدائكم؟
- ما تصوُّرك للمشروع عند انتهائه؟
- ما نوع ومستوى الدعم الذي تحتاجونه لتحقيق المركز الأول؟



## أنماط الأسئلة الفعَّالة

الأسئلة الفعَّالة هي التي تستدعي الإجابات المنشودة وتقيم علاقةً إيجابيةً بين السائل والمسؤول. وتنقسم هذه الأسئلة إلى نمطين هما:

- **الأسئلةُ ذات النهايات المفتوحة.**
- **والأسئلةُ ذات النهايات المغلقة.**

◆ تمنح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة المجيبَ قدراً كبيراً من الحرية في صياغة إجاباته وتحثُّه على التأمُّل العميق والبحث عن الحلول. هذه الأسئلة تولِّد الصدق وتعمِّق الفهم. وعادةً ما تبدأ هذه الأسئلة بـ: "لِمَ" أو "لماذا" أو "كيف" أو ببعض المقدمات مثل "ما رأيك فِي..؟".

◆ أمَّا الأسئلة ذات النهايات المغلقة فتبحث عن إجابات محدَّدة – بنعم أو لا – و تحدِّد للمجيب الخيارات لينتقي من بينها. تبدأ هذه الأسئلة بـ "ماذا" أو "ما" أو "متى" أو "كم"، وقد تستعلم عن موافقة الطرف الآخر من عدمها ومنها:

- كم عدد من سيتأثَّرون بهذا القرار؟
- هل توافق على هذا؟
- هل يمكننا الاجتماع الساعةَ العاشرةَ صباحاً؟

## أنماط الأسئلة ذات النهايات المفتوحة

◆ **الأسئلة الاستكشافية :** تفتح آفاقاً جديدةً وتدفع العقل لينتهجَ طرقاً غير مطروقة تؤدي إلى اكتشافات مبتكرة، مثل: "هل سبق لك أن فكرت في...؟"

◆ **الأسئلة العاطفية :** تدعو للإفصاح عن المشاعر حول قضية معينة، مثل: "ما شعورك بعد التحاقك بوظيفتك؟"

◆ **الأسئلة التأمُّلية :** تحفِّز على التعمُّق والتحليل، مثل: "أخبرتني أنَّك تعاني من التوتُّر مؤخَّراً، فما السبب يا ترى؟"

◆ **الأسئلة الاستعلامية :** تدعو الطرفَ الآخرَ إلى تحليل قضية ما وتتخلَّلها بعضُ الكلمات مثل: "صِف، اشرح، فسِّر، وضِّح"، ومن أمثلتها: "هل لديك تفسير لما حدث؟".

◆ **الأسئلة المنعشة :** تتحدَّى الافتراضات والمسلَّمات، مثل: "لماذا نؤدي هذا العمل بهذه الطريقة؟"

◆ **الأسئلة الرابطة :** تصنع الصِّلاتِ والروابطَ بين القرارات والنتائج، مثل: "ماذا سيحدثُ لو قدَّمنا الموعدَ أسبوعاً؟"

### فنُّ طرح الأسئلة

كثيراً ما نطرحُ الأسئلةَ بشكلٍ غير لائق رغم حُسن نوايانا. وهناك الكثير من العوامل التي تتحكَّم في استيعاب المتلقي لأسئلتنا كالعقلية السائدة والمكان والزمان والسياق. وهي عواملُ يجب أن نضَعها في حُسباننا ونحن نلقي بأسئلتنا.

## ١ – العقلية السائدة : المنتقد في مواجهة المتعلِّم

تتحكم توجهاتنا الذهنية في تصرُّفاتنا وتفاعلنا مع الآخرين. ويمكننا في هذا السياق أن نفرِّقَ بين نوعين من التوَّجهات العقلية السائدة وهما: عقلية الناقد وعقلية المتعلِّم.

يميل من يتمتَّعون بعقلية المتعلِّم إلى التفاؤل وفتح آفاق جديدة وتوفيرِ مواردَ ملائمة. ولذا تحكُم المرونةُ تصرُّفاتهم وينزَعون إلى تكوين علاقات فوز لكلِّ الأطراف. وتتسم الأسئلة التي يطرحها هؤلاء بالصدق والصراحة؛ فهم يسألون ليعرفوا لا ليتصيَّدوا أو يختبروا أو يلوموا. وهذه أمثلة للأسئلة التي يمكن أن يطرحَها المديرون المتعلِّمون:

◆ كيف يمكننا أن نستفيدَ من هذا الأمر؟

◆ ما الفرص الجديدة التي يتيحها لنا هذا؟

أما المديرون المنَتقدون فيركِّزون على الماضي وما شابه من أخطاء، لا بهدف التعلُّم منها، ولكن بهدف تأنيب مرؤوسيهم. فهم يبحثون عمن يحمِّلونه مسؤولية إخفاقهم. الأسئلةُ التي يطرحونها تدعم العلاقات العدائيةِ التي يكسب فيها طرفٌ ويخسرُ فيها آخر. كما يميلون إلى الاستخفاف بإجابات موظَّفيهم وكأنهم يعرفونها مسبقاً وهذه أمثلةٌ لأسئلة المنتقدين:

- من الذي ارتكب هذا الخطأ الفادح؟
- لماذا لا تفهم ما أقوله لك؟

## كيف تتبنَّى عقلية المتعلِّم

من الصعب أن نتخلَّص تماماً من عقلية المنتقد في ظلِّ الضغوط التي نتعرَّضُ لها في بيئات العمل. فحين تخرج الأمور عن مسارها على القائد أن يتحمَّل المسؤولية وأن يكتشف: ما حدث ولماذا وكيف. ولكن يجب التمييز بين دور القائد في اكتشاف "الفعل" وبين البحث عن "الفاعل". فكيف تطرح أسئلتك المُلهِمةَ بعقليةِ المُتعلِّم؟

- تفاعل مع الآخرين قبل أن تحكمَ على أفكارهم ومشاعرهم.
- تعامل مع المواقف بعقلية المبتدىء وكأنك تلهثُ وراءَ المعرفةِ – مهما طالت سنوات خبرتك.
- لا تضع نفسك في بؤرة الاهتمام بل تبنَّ دور المستكشف.
- ابحث عن حلولٍ مقنعة للجميع وغيرِ مربحةٍ لطرف دون الآخر.
- تسامح مع نفسك ومع الآخرين.
- لا تخجل من تكرار طرح السؤال حتَّى تتأكَّد من فهمك للموقف.
- تقبَّل التغيير والتحسين المستمر وضَعه على رأس أولوياتك.

## ٢ – السؤال المناسب في الوقت المناسب

طرح السؤال المناسب في الوقت المناسب فنٌّ لا يُتقنه الجميع. فإذا تعجَّلت طرح الأسئلة أثناء العمل على مشروع ما، فقد لا تتلقى ما تنشُده من إجابات أو معلومات دقيقة. وإن تأخَّرتَ في طرحها فربَّما تفوتك فرصٌ نادرة للتعلُّم فضلاً عن معاناة فريقك أثناء غيابك وهم في أمسِّ الحاجة لتوجيهك ونصحك.

## ٣ – إذابة الجليد

استَهلَ حديثَك ببعض الأسئلة الودِّية البسيطة كي تذيبَ الجليد وتفتحَ قنوات التواصل مثل "هل هذا وقتٌ مناسب للحديث أم نتحدث لاحقاً؟" وقد تساعدك بعض الأسئلة ذات النهايات المفتوحة مثل "كيف كان يومك؟" في أن تشجِّع الطرف الآخر على بدء الحوار وتتيحَ له المجال ليبوحَ بما يدورُ في خَلده.

## ٤ – التمهيد للسؤال وتهيئة السياق المناسب

هذه الخطوة تعتمد عليك لا على الطرف الآخر. ابدأ بكشف بعض المعلومات عنك بشكلٍ عام بالتركيز على موضوع بعينه كأن تقول "كم أنا متحمِّسٌ للمشروع الجديد" ويمكنك أن تمهِّد لأسئلتك بالإفصاح عن النتائج التي تتوقَّع الخروجَ بها من الحديث أو اللقاء مثل:

- "أتمنَّى أن أفهمَ السببَ الحقيقِّي الكامنَ وراء هذه المشكلة التي نتعرَّضُ لها الآن"
- "كم أودُّ أن تكتملَ رؤيتي حولَ ردود أفعالِ العُملاء تجاهَ المنتج الجديد"

وبمجرَّد أن يتضحَ هدفُ المحادثة اطرح سؤالاً مباشراً بكل ثقة ووضوح.

## ٥ – إلقاء السؤال

حين تطرح السؤال ركِّز على المتلقي حتى لا تشتِّت تفكيرك بين الإنصات لإجابته والتفكير فيما تنوي طرحه من أسئلة لاحقة. كن على مسافة مناسبة من محدِّثك ولا تبالغ في الاقتراب أو الابتعاد. حافظ على تواصل بصريٍّ ثابتٍ واجعله يشعر بفضولك وحماسك لمعرفة وسماع المزيد باستخدام عبارات مثل "حقاً؟ لم يكن لديَّ علم بذلك" أو "أخبرني بكل ما تعرف حول هذا الأمر؛ ماذا حدث بعد ذلك؟"



## الإصغاء... فن

هناك العديدُ من الوسائل التي يمكنك أن تبَرهن من خلالها على شغفك بالمعرفة وحرصك على الإصغاء لما يقوله محدثك ومنها:

- توقَّف قليلاً بعد الانتهاء من طرح السؤال حتى يتمكَّن المُستمع من التفكير والتأمُّـل وصياغة الإجابة المناسبة.

- بمجرَّد أن تنتهي من طرح السؤال اصمت واستمع لإجابته بانتباه.
- استخدم الإيماءات التي تؤكدُ تركيزك وإصغاءَك المتعمّق ومتابعتَك لتطوُّر الحديث. ولا تُغفل أهمية التواصل البشرِّي ولغةِ الجسد، وتعبيرات الوجه التي إمَّا أن تعكسَ فضولك الحقِّيقيَ أو عدم مبالاتك.
- بعد أن ينتهي الطرفُ الآخر من إجابتـه يمكنك أن تطرحَ بعض الأسئلة الاستيضاحية التي تؤكِّد فهمك الكامل.
- كن صبوراً مَهْما قال وأطالَ ولا تقاطعه حتى ينتهي.



## ثقافة التساؤل

تكمن مهمَّة القائد الاستثنائي في تغيير الثقافة المؤسَّسية من ثقافة قائمة على تقديم الإجابات، إلى أخرى قائمة على التساؤلات. المؤسَّساتُ الناجحةُ تعزِّز ثقافةَ التساؤل باعتبارها أفضلَ أدوات التواصل والتفاعل. ولكن يبقى السؤالُ: كيف يُمكن للقائدِ أن يرَّسِخ مثل هذه الثقافة؟

- **كن قدوة يحتذى بها:** لا يكون القائد قدوةً لموظَّفيه من خلال طرح الأسئلة فقط، بل بالتعبير عن استعداده للتعلُّم وتقبُّله للتغيير. بإمكانك أن تحوِّل كلَّ أشكالِ التفاعل إلى فرص للتعلُّم من خلال طرح الأسئلة والبحث الجماعي عن الإجابات. كما أنَّ ممارسةَ التعلُّم على رأسِ العمل والبحث عن إجابات وحلول مبتكرة وطرح الأسئلة المُلهمة تُعدُّ كلُّها من سمات القائد الناجح، لأنها سَرعان ما تنتقل إلى مرؤوسيه وتحفِّزهم على أن ينتهجوا نهجه.

- **اربط بين الأسئلة والقيم والممارسات المؤسَّسية:** تستطيعُ من خلال طرح الاسئلة أن تديرَ حواراً مستمراً ومثمراً مع مرؤوسيك حول القيم السائدة في المؤسَّسة. فعلى سبيل المثال يمكنك أن تسألهم: "هل تعزِّز قيم المؤسَّسة ثقافة التساؤل؟ إن كانت كذلك، فهل فكَّرنا يوماً في أن نُفعِّل هذه الثقافة على أرض الواقع ونبدأ في تداول الأسئلة كوسيلة فعَّالة للتواصل؟ وإن لم تكن تدعمها، فهل تعتقدون أنَّ بإمكاننا أن نعيدَ النظر في هذه القيم، أم أننا بحاجة إلى قيم جديدة تتيحُ لنا العمل بأساليبَ مبتكرة تدعمُ ثقافةَ التساؤل؟ يؤسِّس مثل هذا الحوار لاستيعاب مفهوم وأهداف الأسئلة ويساعدُ على تبَّني هذه الثقافة.

- **اغتنم الفرصَ المتاحةَ لطرح الأسئلة:** وهذه بعض المواقف التي يمكنك استثمارها في طرح الأسئلة
  - جلسات العصف الذهني لحل المشكلات.
  - الاجتماعات الخاصة بالتخطيط ووضع السيناريوهات.
  - جلسات تقييم الأداء.
  - جلسات تقديم الموظَّفين الجدد والتعريف بهم.
  - اجتماعات فريق العمل.
  - الاجتماعات العادية والمنتظمة مع الموظَّفين.

- **كافئ المبادرين وأعرب عن امتنانك لاعتناقهم ثقافة التساؤل:** القادة الناجحون يُنقِّبون عن مواطن القوة في موظَّفيهم ويَثنون عليها كلَّما أتيحت لهم الفرصة. وفي مثل هذه البيئات يكون لكل المحاولات حتى ما يبوء منها بالفشل نصيبٌ من الثناء والتقدير، باعتبار المحاولة شرفاً في حدِّ ذاتها ودليلاً على شغف صاحبها بالتعلُّم والتقدُّم.



## القوة الكامنة في الأسئلة

يحوي كلُّ سؤال يطرحه القائد بين طيَّاته فرصةً استثنائية للتفكير في المستقبل وإزاحة العراقيل التي تحول بين الفريق وبين الإبداع والابتكار. للأسئلة قوةٌ كامنةٌ تبثُّ الثقةَ وتحثُّ على تعلم الجديد وابتكار المفيد. من شأن هذه القوة أن ترتقي بكلِّ عضو في الفريق ليصبحَ شخصاً أفضل على المستوى الإنساني والمهني فيساهمُ في رقيِّها ومن ثمَّ في تقدُّم المجتمع. وسنحاولُ فيما يلي اكتشافَ تأثير ثقافةِ وقوة التساؤلات في بعض المجالات.



## الأسئلة تُعمِّق التأمُّلَ والتعلُّم

يتضمَّن التأمُّل العديد من العمليات التي تشمل التذكُّر والتفكير وربط الأجزاء وتجميع الصورة وحشدَ الأفكار المبعثرة وتعميق الفهم. وللتأمُّل فائدةٌ عظيمةٌ في عملية التعلُّم حين يدرك الأفرادُ حاجتَهم الماسَّةَ لتخطِّي حاجز الأفكار والمعتقدات التي عفى عليها الزمن، والافتراضات المسلَّمَ بها، والتعاطي مع العالَم بمنظور فكري جديد وخلاَّق. أي أنَّ الأسئلة التي تحثُّ على التأمُّل هي مفتاحُ ما نُسميه بالتعلُّم المستمر. وكلَّما كانت أسئلتنا للموظفين باعثةً على التأمُّل الجوهري والأصيل، ازداد استيعابُهم لخبايا أنفسهم والإفصاحُ عنها ومن ثمَّ فهمُنا لهم ولدوافعهم. فعلى سبيل المثال، تُسهم الأسئلةُ التالية في تحفيز العقل على التأمُّل والتعلُّم والتطوُّر:

- ما أفضلُ أساليبِ التعلُّم بالنسبة إليك؟
- كيف استطعتَ أن ترتقي بأدائك المهني؟
- ما فرصُ التطوُّر المهنِّي الأكثرُ تعقيداً التي تعرَّضت لها؟
- لماذا شكَّلَت هذه الفرصُ تحدياً بالنسبة إليك؟

## الأسئلة تُحَفِّزُ العملَ والإبداع

تُحوِّل الأسئلةُ الأقوالَ إلى أفعال والاحتمالاتِ إلى ثوابت والخططَ إلى حقائق إذ هي تنتقل بنا من الحاضر إلى المستقبل. فالأسئلةُ هي الأداةُ التي تتجسَّد من خلالها الأحلامُ على أرض الواقع. فبها يشتعلُ الحماسُ ويتكثَّف التركيز ويتعمَّق الفكر وتُشحذ القوى وتتوحَّد الجهود، وذلك هو جوهر التميُّز والإبداع. كما أنها ترسِّخ ثقة الأفراد بقدرتهم على تحطيم قيود الروتين واختراق حواجز الإبداع والابتكار الذي يتمخَّضُ عن ميزة تنافسية للفرد والمؤسسة على حد سواء. وهذه بعض الأسئلة التي من شأنها أن تُشعل فتيلَ الإبداع:

- ما البدائلُ المتاحةُ أمامَنا والتي يمكنك توفيرها؟
- ما مزايا وعيوب هذا الاقتراح؟
- أي الأدوار ستضطلع بها وما الموعدُ النهائيُ للتسليم؟
- ما الخياراتُ المتاحةُ أمامنا – الآن – للتغيير والتطوير؟

## أسئلة التخطيط الناجح

يجتمع القادة بمرؤوسيهم بشكل دوري لمناقشة الأهداف والخطط والمشروعات والموارد والمخاوف أيضاً. إلا أنَّ هذه الاجتماعات كثيراً ما تُخفق في تحقيق النتائج المرجوَّة وتصبحُ مضيعةً للوقت، وحين يتعلقُ الأمرُ بالتخطيط ووضع الأهداف، يُمكنك كقائد أن تعتمدَ على الأنماط التالية من الأسئلة:

- ما الذي نهدف إلى تحقيقه فعلاً؟
- من بين كل هذه الأهداف الكثيرة أيها أكثر واقعيةً وقابليةً للتنفيذ على أرض الواقع؟
- ما الموارد التي تنقصنا؟
- ما نوع الدعم الذي تحتاجونه؟

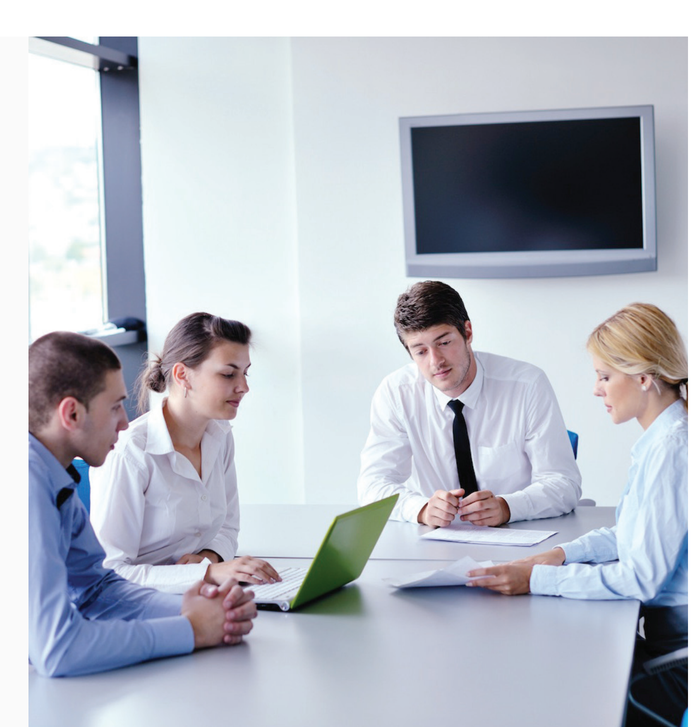
وفيما يتعلَّق بمتابعة التقدُّم نحو الأهداف يمكنك أن تُشعلَ الحماسَ في نفوس موظَّفيك من خلال هذه الأسئلة:

- هل ما زلتم ملتزمين بالمسار المحدَّد؟
- هل لديكم كلُّ ما تحتاجون إليه من بيانات ومعلومات وأدوات؟
- هل في النتائج والتقارير ما يستدعي التوقُّف عنده ومناقشته وإعادة النظر فيه؟

مثلُ هذه الأسئلة تبقي أعينَ التنفيذيين مسلطةً على الأهداف، وتذكِّرهم بما هو متوقَّع منهم. كما تعتبر هذه الأسئلةُ فرصةً ذهبيةً لاكتشاف المشكلات وإزالة العقبات وتجنُّب الأزمات المحتملة قبل فوات الأوان.



## الأسئلة تشحن اجتماعات فرق العمل



تفتقر معظم اجتماعات العمل الرسمية والمنتظمة إلى الحماس والطاقة المطلوبين. فإذا جلس أعضاءُ فريقك حولَ طاولة الاجتماعات وبدا على وجوههم الملل، فإنه يمكنك إثارةُ انتباههم وشحنُ طاقاتهم بطرح الأسئلة الحافزة. فالأسئلةُ – لا سيما تلك التي تطرح تحدياتٍ جديدةً – تولِّد الطاقة والحيوية في أعضاء الفريق، بحثِّهم على الإصغاء وطرح الآراء وتبادل وجهات النظر والبحث عن حلول مشتركة. وهذه بعض الأسئلة التي يمكنك طرحُها في بداية الاجتماعات:

- ما الإجراءات التي نتفق جميعاً أنه علينا اتخاذُها فوراً؟
- ما المطلوب حتى نصلَ إلى نقطةِ اتفاقٍ والتقاءٍ بدلاً من الإفراط في الجدل داخلَ دائرة مغلقة؟
- ماذا علينا أن نفعل كي تصبح اجتماعاتُنا ذات جدوى وأعمالنا ذات معنى؟

## الاجتماعات العكسية

هناك العديد من الآليات التي تؤهِّلك لتحقيق الاستفادة القصوى من الاجتماعات والتخلُّص من طبيعتها التقليدية التي تثيرُ الضجرَ في نفوس البشر. وهذه بعض الآليات:

- **لا تفرض فكرتك وتروِّج لها**، بل على العكس؛ أتح لموظَّفيك فرصةَ توضيح الأسباب التي يرون أنها قد تحول دون نجاعتها وفاعليتها. استمع للآراء المختلفة حتَّى يعبِّرَ كلُّ فردٍ عن شكوكه وتخوُّفاته – إن وجدت. فبهذه الطريقة يتحوَّلُ الإطارُ الذي تقدِّم من خلاله فكرتك من الإكراه والإجبار إلى المناقشة والاعتبار وحرية الاختيار.

- **امنح جميعَ المشاركين الحقَّ في التحدُّث**، واسأل كلاً منهم عن رأيه وموقفه الخاص من القضية محلِّ النقاش، حتى يتِّم الوصولُ إلى اتفاقٍ والخروجُ بأفضل الحلول.

- **فرِّق بين الفهم والموافقة.** فالسعيُ نحو الفهم – على العكس من السعي نحو كسب موافقة الجميع - يعني أن نرى العالَمَ من وجهة نظر الآخر، الأمر الذي يولِّد الثقةَ ويوطِّد العلاقة مع جميع الأطراف فتظهر حلولٌ جديدةٌ لم تكن ممكنةً من قبل.

## الأسئلة وإدارة الصراعات

الصراعاتُ داخلَ فرق العمل وفي إدارة المشروعات ظاهرةٌ صحِّيَةٌ ومتوقَّعةٌ بطبيعة الحال لأنها جزءٌ لا يتجزَّأ من العمل الجماعي. فلا عجبَ أن يرى كلُّ عضو من أعضاء الفريق موضوعاً ما؛ وفقَ رؤيته ووجهة نظره الخاصة ومن هنا ينشأ صراعُ الأفكار. إلا أنَّ الصراعَ المثمرَ قد ينقلب إلى اختلاف مدمر، إذا ما تحوَّل من الكياسة إلى السياسة، وتخلَّلته المنافسة حول الشكليات والسلطات والمكافآت. فما الأسئلة التي يمكنك توظيفها كي تديرَ هذه الصراعاتِ بفاعلية وبطريقةٍ إيجابية؟

- كيف يمكننا أن نشخِّص هذا الصراع وأسبابَ الاختلاف في وجهات النظر؟
- ما الهدفُ الذي يسعى إليه كلُّ طرف منا ولماذا؟
- ما نقاطُ الاهتمام والتوافق وأين تكْمُن المصلحة المشتركة؟
- كيف يمكننا أن نولِّد الحلولَ ونضعَ الخيارات التي تعتبر في حدِّ ذاتها بدايةً لمواجهة الأزمة وإنهاء الصراع؟
- كيف يمكننا أن نختلفَ بطريقةٍ مهذَّبة ونتحاورَ بلغةٍ مؤدبة؟





## الأسئلة وحلُّ المشكلات

تحتاج الحلولُ المبتكرةُ للمشكلات ولإدارة الأزمات بيئات عمل محفِّزة للأسئلة على اختلاف أنواعها، بما في ذلك الأسئلةُ التي قد تعتبرُ سَطْحيةً أو غيرَ ضرورية. فمن المهم عند مواجهة المشكلات المتكررة أن نركِّز – بدايةً – على آليات إنتاج الأسئلة في حدِّ ذاتها لا على جودتها ومدى كفاءتها. وكلَّما انخرط الأفرادُ في تبادل الأسئلة الجَّادة في كلِّ مراحل حلِّ المشكلات فيما بينهم حققوا شيئاً من الرضا والقبول الجماعي للحلول والاستراتيجيات التي تتمخَّضُ عنها الأسئلةُ المطروحة. وتُصاحب الأسئلةُ المراحلَ الأربعَ التاليةَ لحلِّ المشكلات وتواكبها خطوة بخطوة:

◆ **مرحلة تحديد المشكلة:** تعتبر الأسئلة التي تستفسر عن "الماهية" من أهم الأسئلة في هذه المرحلة لأنها تتيحُ لأعضاء الفريق جمع المعلومات ووضع توصيف شامل للموقف، ومن ثَمَّ تؤهِّلهم لإدراك جوهر المشكلة ومسبِّباتها وتؤطرها بشكل يتفقُ عليه الجميع. فعلى سبيل المثال يمكن هنا طرح سؤال: "ما العنصرُ الأهمُّ فيما يتعلَّق بمشكلة...؟"

◆ **مرحلة تحليل المشكلة:** في هذه المرحلة يعلو شأنُ الأسئلة "التعليلية" التي تستفسر عن الأسباب والدوافع الخفيَّة مثل: "لماذا يعتبرُ هذا الأمر مهماً بهذا القدر؟" أو "لماذا سار الأمر على هذا النحو من وجهة نظرك؟" أو "لِمَ شَعُرتَ بذلك؟"

◆ **مرحلة تشخيص المشكلة:** تخوِّل الأسئلةُ التي تستفسر عن "الكيفية" لأعضاء الفريق صياغةَ نظرية تجريبية مؤقَّتة لشرح أو توضيح أو محاولةِ حلِّ المشكلة مثل: "كيف يتشابه أو يختلف هذا الموقف عن المواقف التي تعرَّضنا لها من قبل؟" أو "كيف يمكننا أن نتعامل مع المشكلة بشكل مختلف هذه المرة؟" أو "كيف يُمكننا أن نتدخَّل قبل أن يتفاقَمَ الموقف؟".

◆ **مرحلة التنفيذ:** وهنا تبرز أهمية الأسئلة "التنفيذية" التي تستفسر عن "الماهية العملية" حيث يبدأ أعضاءُ الفريق في وصف وتحديد السلوكيات المطلوبة والاستنباط وتبادل الاستنتاجات مثل: "ماذا علينا أن نفعل الآن؟" أو "ما الآثارُ التي سيتركُها هذا التصرُّف وكيف ستؤثِّر مستقبلاً؟"



## الأسئلة وتمرير التغيير

في كثير من الأحيان يجد الموظَّفون أنفسهم عالقين في شَرَك السياسات المؤسَّسية العقيمة. وهنا يأتي دورُنا كقادة في تقييم هذه السياسات من وقت إلى آخر، لتطوير الجيد منها وإزاحة المعيق وشق الطريق. وليس إلى ذلك سبيلٌ خيرٌ من طرح الأسئلة التي تختبرُ الثوابتَ المؤسَّسية الخاصةَ بالهياكل التنظيمية والاستراتيجيات والقيم والعمليات، وغيرها من العناصر التي تصوغُ الثقافةَ المؤسَّسيةَ بشكل عام وفي هذه الحالة لا غنى عن رؤية جديدة ومبتكرة تؤهِّل القادة والموظَّفين لاستيعاب واغتنام الفرص المحلِّقة، واكتساب ميزات تنافسية تمكِّنهم من الاستمرار والمواكبة. وهناك مجموعةٌ من الأسئلة المشتركة التي أجمعت عليها مئات المؤسَّسات التي خضعت للتغيير الشامل والناجح. وتلك الأسئلة من شأنها أن تنتقل بالقادة من الماضي الغابر إلى المستقبل الزاهر:

**- أسئلة لحفز المؤسَّسة على اعتناق التغيير:**

◆ ما الرؤية التي نرغب في تنفيذها وتتطلَّب تغييراً جذرياً من جانبنا؟
◆ كيف نستطيع أن نُلهمَ الآخرين لتحقيق نتائج استثنائية؟
◆ ما الهياكل والنظم والعملياتُ اللازمة لتمرير التغيير؟

**- أسئلة لبدء العمل على التغيير:**

◆ ما أبسط الخطوات اللازمة لخلق قوة إيجابية دافعة لاستمرار عملية التغيير؟
◆ ما المقوِّمات والإمكانات التي يحتاجُها الأفراد كي يتجاوبوا بفاعلية مع التغيير؟
◆ ما العناصرُ التي يحتاجُها الأفراد لإحداثِ التغيير النفسي والسلوكي؟

**- أسئلة للمحافظة على التغيير بعد تمريره بهدف تطويره:**

◆ ما الذي علينا عمله كي نستمِّرَ في التطلُّع إلى المستقبل وممارسة التحسين المستمر؟
◆ كيف نرسِّخ هذا التغيير في النظم والأنظمة والهياكل الرسمية لمؤسَّستنا؟
◆ ما أساليبُ التحفيز والتقدير التي تضمنُ التزامَ الأفراد بالسلوكيات الجديدة المصاحبة للتغيير؟

## انضم إلى ركب القادة "المتسائلين"

هناك مقولةٌ مشهورةٌ معناها أن "الإنسان هو ثمرة تفكيره وتوجُّهاته وأن ما يفكر فيه يكونه". وفي هذا السياق وبعد أن تأمَّلنا القوَّة الاستثنائية للأسئلة فمن المنطقي أن يصبحَ "الإنسانُ ثمرةَ أسئلته" فالفارق بين القائد والمدير أنَّ الأوَّل يبتكرُ أسئلةً خلاَّقة وملهمةً في حين تقتصرُ مهمَّةُ الآخر على الإجابة عما يُطرح من الأسئلة فحسب. القيادةُ بطرح الأسئلة هي العصا السحريةُ للقادة الناجحين والمؤثِّرين؛ فأن تعرفَ كيف ومتى وأين ولِمَ تطرح أسئلتك؛ كفيلٌ بتوطيد علاقاتك بموظَّفيك وخلق فرقِ عمل متماسكة ومتناغمة وتهيئة ثقافة مؤسَّسية قوامها التأمُّل والتعلُّم المستمرُ ودعمُ التغيير الاستراتيجي. فالقادةُ الفضوليون والمتسائلون هم المستقبليون الذين يستخرجون الإجاباتِ التي يحتاجونها ولهذا فهم القادرون على تحفيز التفكير والإبداع لدى موظَّفيهم، وهم الذين يقودون الأسواقَ ويصنعون الفرصَ ويتمتعون بقدرات تنافسية تميِّزهم عمَّن سواهم. هؤلاء القادةُ يؤسِّسون لبيئاتِ عمل أكثَرَ تحفيزاً على الصعيدين الإنساني والمهني. وعندما تَسودُ الثقافةُ التساؤلية في المؤسَّسة، وتترسَّخ في عادات وسلوكيات العاملين، فإنَّهم يتغيِّرون إيجابياً – من الداخل إلى الخارج – فيفوزون



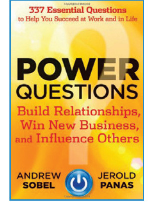
## المؤلف:

**مايكل ماركارت:** أستاذ تطوير الموارد البشرية ومدير برنامج تدريب القيادات في جامعة جورج واشنطن.

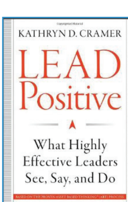





1. **A More Beautiful Question**
The Power Of Inquiry To Spark Breakthrough Ideas.
By: Warren Berger. 2014




2. **Power Questions**
Build Relationships, Win New Business, and Influence Others.
By: Andrew Sobel & Jerold Panas. 2012




3. **Lead Positive**
What Highly Effective Leaders See, Say, and Do.
By: Kathryn D. Cramer. 2014

"طرح الأسئلة الصعبة والصحيحة يقود إلى نتائج سهلة ومريحة ؛ فالذين يطرحون أقوى الأسئلة، سيحصلون على أبسط الإجابات"

مايكل ماركارت




مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf_news

 mbrf_news

 mbrf.ae

2014 - 31